

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACION

TITULACION POR EXAMEN PROFESIONAL



“Optimización del Flujo de Indemnización del Seguro Desgravamen en Mibanco
mediante la Definición e Implementación de Indicadores de Gestión en el año 2013”

Trabajo Monográfico

Presentado por

Claudia Yaemi Yagui Shimabukuro

Para optar por el Título Profesional de:

Ingeniero en Gestión Empresarial

Lima - Perú

2014

INDICE DE CONTENIDO

Resumen	
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Descripción del Problema	1
1.1.2. Formulación del problema	5
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación	6
1.4. Limitaciones	7
CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Marco Teórico	13
2.2.1. El Seguro Desgravamen	13
2.2.2. Definición de Indicadores	16
2.2.3. Calidad de Servicio en Seguros	19
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	20
CAPITULO III: METODOLOGÍA	21
3.1. Lugar	21
3.2. Tipo de estudio	21
3.3. Diseño	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5. Población y muestra	22

4.1. Resultados	23
4.1.1. Definición de procesos críticos en la evaluación de un siniestro.	23
4.1.2. Definición de Indicadores de Gestión	27
4.1.3. Implementación de Indicadores de Gestión en la Unidad de Seguros	31
4.2. Discusión	34
4.3. Comentarios del autor	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Checklist de Documentos	10
Tabla 2: Definición de Indicadores	30
Tabla 3: Operaciones indemnizadas y Saldos indemnizados	35

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de seguros ofrecidos por Mibanco	2
Gráfico 2: Alianza estratégica de seguros Mibanco	2
Gráfico 3: Estructura de la póliza desgravamen Mibanco	3
Gráfico 4: Fases en solicitud de indemnización	11
Gráfico 5: Flujo de solicitud de indemnización desgravamen	23
Gráfico 6: Procesos críticos detectados en el flujo de evaluación de un siniestro desgravamen	25
Gráfico 7: Diagrama de Gantt: Implementación de indicadores	32
Gráfico 8: Porcentaje de Cumplimiento Indicador: Solicitud de Indemnización	35
Gráfico 9: Porcentaje de Cumplimiento Indicador: Aplicación de Indemnización	36

RESUMEN

Mibanco, banco especializado en microfinanzas, ofrece a sus clientes seguros obligatorios y optativos. El seguro desgravamen es un seguro obligatorio que está relacionado a cada crédito desembolsado y cubre el saldo insoluto de la deuda al momento del fallecimiento del asegurado.

En años pasados, las solicitudes eran recibidas y sólo canalizadas por el Banco hacia las instituciones antes mencionadas. Ante la necesidad de mejorar el servicio que se brinda al cliente interno y externo del Banco, se consideró necesario registrar y generar información que permita definir, implementar y controlar indicadores de gestión.

La utilización de indicadores de gestión presupone la optimización del flujo indemnizatorio; a fin de cumplir normas regulatorias y generar espacios para la mejora continua. Estos ayudarán a su vez a tomar conciencia, comunicar metas y tomar decisiones en base a los resultados obtenidos de manera puntual y objetiva.

KEY WORDS:

Seguro Desgravamen, Indicadores

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

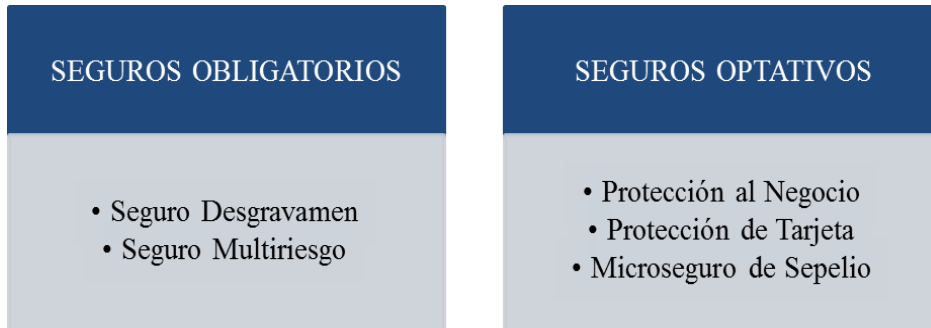
1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del Problema

Mibanco Banco de la Microempresa, ofrece a sus clientes diversos productos y servicios financieros tales como préstamos, apertura de cuentas, pago de servicios, transferencias interbancarias al exterior y venta de seguros.

Los seguros pueden ser de dos tipos: Obligatorios y Optativos. Los seguros obligatorios son aquellos que por política interna, son parte inherente del crédito. Dentro de este ramo, encontramos seguros que protegen la vida del asegurado, como es el caso del Seguro Desgravamen, que a la ocurrencia de un siniestro, cubre el saldo insoluto de la deuda; y el Seguro Multiriesgo, que ofrece protección a los bienes, mercadería o equipo que es financiado mediante un crédito. Asimismo, se ofrecen seguros optativos a los clientes, cuya contratación es de libre voluntad. Encontramos para este ramo: Seguro Protección al Negocio, Microseguro de Sepelio y el de Protección de Tarjetas. Ver Gráfico 1.

GRAFICO 1: TIPOS DE SEGUROS OFRECIDOS POR MIBANCO



Fuente: Elaboración Propia

La Alianza Estratégica para la colocación, gestión y cobertura del Seguro Desgravamen se encuentra compuesta por Mibanco, como contratante del seguro; Protecta, como la Compañía de Seguros y Secura, como corredor o bróker. Ver Gráfico 2.

GRÁFICO 2: ALIANZA ESTRATÉGICA DE SEGUROS Mibanco



Fuente: Elaboración Propia

La estructura de póliza está diseñada de la siguiente manera: El Titular del crédito es el asegurado y Mibanco es contratante y a su vez, beneficiario de la póliza, ya que es la entidad financiera el sujeto con un interés asegurable; de manera que a la ocurrencia de un siniestro, los fondos de indemnización irán a cubrir la deuda del cliente. Ver Gráfico 3.

GRÁFICO 3: ESTRUCTURA DE LA PÓLIZA DESGRAVAMEN Mibanco



Fuente: Elaboración Propia

Ante la ocurrencia de un siniestro, el asegurado o familiar deberá acercarse a cualquiera de las agencias de Mibanco –a nivel nacional- y presentar la documentación necesaria para la evaluación del caso. El análisis y el dictamen es responsabilidad de la Compañía de Seguros, Protecta. El Banco actúa a manera de solicitante, canalizador y ejecutante de los fondos indemnizatorios. La gestión de siniestros se encuentra a cargo

de la Unidad de Seguros enmarcada dentro del Servicio de Análisis y Proceso Operativo, que a su vez se encuentra dentro del Área de Operaciones y Procesos.

Por último, el bróker ejerce labores de apoyo, negociación, seguimiento y asesoría en torno a la contratación de un seguro y su potencial activación ante un siniestro.

El tiempo de evaluación y respuesta de una solicitud de seguro del tipo desgravamen, está regulado por la Superintendencia de Banca y Seguros. El Reglamento para la Gestión y Pago de Siniestros -Resolución SBS N° 3202-2013- indica en el Artículo Once que “...*la respuesta a una solicitud de seguros –en donde no intervenga un ajustador, agente interviniente en siniestros multiriesgo- se da dentro de los treinta días de entrega de la documentación completa*”. (SBS, 2013)

Para brindar un mejor servicio y en base al marco regulatorio vigente, nace la necesidad de registrar, medir y controlar el número de solicitudes de seguro desgravamen que ingresaban al Banco, en relación a volúmenes, montos y tiempos que se involucran dentro de la cadena de evaluación de una solicitud de indemnización.

A Diciembre del 2012, no se contaba con ningún sistema de registro que permita generar información, que a su vez permita controlar y optimizar el proceso indemnizatorio.

1.1.2. Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera se puede optimizar el flujo del proceso indemnizatorio del Seguro Desgravamen de Mibanco?

Problemas secundarios

- a) *¿Cuáles son los procesos críticos en el flujo indemnizatorio de un siniestro?*
- b) *¿Qué indicadores de gestión se pueden definir para la medición de los procesos críticos del flujo indemnizatorio de un siniestro?*
- c) *¿Cómo se pueden implementar indicadores de gestión en la Unidad de Seguros de Mibanco Banco de la Microempresa?*

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Realizar la definición e implementación de indicadores de gestión en procesos críticos para la optimización del flujo de indemnización del seguro Desgravamen Mibanco.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir los procesos críticos del flujo indemnizatorio de un siniestro desgravamen.
- Definir indicadores de gestión que permitan una adecuada medición de los procesos críticos del flujo indemnizatorio de un siniestro desgravamen.
- Implementar la medición de Indicadores de Gestión en la Unidad de Seguros de Mibanco Banco de la Microempresa.

1.3 Justificación

Los criterios de justificación de la presente investigación son los siguientes:

1. Conveniencia:

La definición e implementación de indicadores de control permitirá medir volúmenes, montos y tiempos que servirán de input para análisis futuros y

generación de propuestas de mejoras. Asimismo, se optimizarán los tiempos de gestión operativa y brindar así calidad de servicio al cliente interno y externo. Asimismo, permitirá realizar acciones de seguimiento y control a proveedores externos sobre el servicio brindado.

2. Relevancia Social:

Debido a las mejoras de los tiempos de servicio post-venta, los asegurados o sus familiares percibirán el valor y beneficios de contar con un seguro.

3. Utilidad Metodológica:

El análisis efectuado puede ser replicado en la gestión de otro tipo de seguros ofrecidos en la cartera de Mibanco.

1.4. Limitaciones

El registro y control se llevarán a cabo bajo herramientas de ingreso manual, llámese Hojas de Cálculo; ya que a la fecha las solicitudes de automatización y futura implementación de un “Work Flow” para solicitudes no cuentan prioridad de desarrollo.

La definición e implementación se llevaron a cabo en sólo un mes desde su propuesta en Enero del 2013, dado a la urgencia de empezar a llevar el registro y control de la información.

Al no contar con herramientas en sistemas que emitan reportes de manera automática, el control y revisión de información serán visados de manera manual; a fin de asegurar la correcta validación de todos las solicitudes de indemnización.

CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes

Desde el año 2008, el Seguro Desgravamen se afilia de manera automática y obligatoria a los préstamos de los clientes. El objeto del seguro desgravamen es cubrir al momento de fallecimiento, las obligaciones de pago que posea un asegurado ante entidades financieras.

Los clientes de Mibanco están asegurados bajo la Póliza de Desgravamen de Protecta. La suma asegurada depende del monto del préstamo; así para préstamos hasta Diez Mil Dólares (US\$ 10,000.00) o Treinta Mil Nuevos Soles (S/. 30,000.00); la suma asegurada es el monto desembolsado; y para préstamos mayores a dicho monto y líneas de crédito, la suma asegurada es el saldo insoluto del préstamo.

Las coberturas brindadas por el seguro son las siguientes: Muerte Natural, Muerte Accidental, Invalidez Total y Permanente por Accidente o Enfermedad, Desamparo Súbito Familiar, Adelanto de Suma Asegurada por Quemaduras o Hospitalización por Accidentes Graves.

En caso de la ocurrencia de un siniestro, los familiares del asegurado deberán acercarse a cualquier agencia de Mibanco y presentar la documentación necesaria según la cobertura a la que deseen aplicar. Los documentos requeridos se muestran en el Checklist para Aplicación de Seguro Desgravamen. Ver Tabla 1.

TABLA 1: CHECKLIST DE DOCUMENTOS

CHECKLIST DE DOCUMENTOS SINIESTRO DESGRAVAMEN Mibanco					
	Documentos necesarios según cobertura	Muerte Natural	Muerte Accidental o Desamparo Súbito Familiar	Quemaduras Graves u Hospitalización por Accidentes Graves	Invalidez Total y Permanente por Accidente o Enfermedad
1	Certificado de Defunción	X	X		
2	Acta de Defunción	X	X	X	X
3	DNI del Asegurado	X	X		
4	Atestado Policial		X	X	
5	Protocolo de Necropsia		X		
6	Informe Médico			X	X
7	Saldo Insoluto	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

El familiar tendría que acercarse con la documentación necesaria y el file sería recibido en agencia. Luego, desde agencia se enviaría la solicitud a la Unidad de

Seguros ubicada en Oficina Principal. La Unidad de Seguros validaría la información, los documentos presentados y la cobertura. Finalizada la validación de la información, el caso es enviado al Bróker, que en su función de corredor, haría seguimiento a la evaluación del siniestro. PROTECTA, la compañía aseguradora, basada en los sustentos necesarios podría aprobar y/o rechazar el caso. De ser necesario, podría solicitar la asistencia de un procurador de seguros de vida; que de acuerdo a ley, puede solicitar 90 días adicionales para evaluar la procedencia o el rechazo de una solicitud de indemnización, según las pruebas que haya recopilado.

En el caso de una evaluación positiva, es decir, un siniestro con cobertura, la compañía de seguros gestionaba la emisión de un cheque a nombre de Mibanco, para que los fondos de éste -una vez acreditado el proceso de canje bancario- puedan ser utilizado en la aplicación de la deuda que el asegurado/cliente de Mibanco, mantenía a la fecha de siniestro en la institución. La cancelación del crédito es una tarea realizada por la Unidad de Seguros del Banco. Con este último paso, se da por culminado el proceso de indemnización por aprobación del seguro desgravamen.

En síntesis se evidencian seis (6) fases en la solicitud de indemnización del seguro desgravamen. Ver Gráfico 4.

1. Recepción de solicitud
2. Validación de la solicitud

3. Derivación al Bróker
4. Evaluación
5. Aprobación
6. Aplicación al crédito

GRAFICO 4: FASES EN SOLICITUD DE INDEMNIZACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Si bien hasta Diciembre del 2013, los casos que ingresaban a evaluación eran registrados una hoja de cálculo que reunía información básica; no se contaba con data con información vital que genere input para el análisis de tiempos que permitan un cambio tangible y sustancial en la gestión operativa del tramite indemnizatorio de seguros relacionados a créditos del Banco.

2.2 Marco Teórico

2.2.1. El Seguro Desgravamen

Concepto de Seguro Desgravamen

El seguro desgravamen tiene como objetivo pagar, al momento de fallecimiento o siniestro acaecido al asegurado, la deuda que mantenga frente a una entidad financiera. Si un préstamo no contara con este beneficio, entonces los familiares y/o herederos tendrían que asumir esta deuda.

(SBS, 2014) Según indica la Superintendencia de Banca y Seguros en el Portal del Usuario, “la contratación de este seguro no ha sido determinada como obligatoria por las normas vigentes, sin embargo, algunas empresas del sistema financiero exigen su contratación como condición necesaria para el otorgamiento de un crédito”.

Solicitud de Cobertura

(SBS, 2013) Se enmarca dentro del Artículo Cuatro del Reglamento SBS 3202-2013, en el que se indica que el asegurado o el beneficiario, según corresponda, debe presentar la solicitud de cobertura a la empresa, incluyendo la documentación e información completa señalada en la póliza de seguro para el proceso de liquidación del

siniestro, mediante la cual, se pueda determinar la fecha y el lugar de la ocurrencia, la causa y las circunstancias del siniestro y el importe de los daños o pérdidas reclamadas.

La solicitud de cobertura presentada al comercializador del seguro tiene los mismos efectos como si hubiera sido presentada a la empresa, siendo ésta responsable por los errores u omisiones derivados de la comercialización de seguros, en que incurra el comercializador, y por los perjuicios que se pueda ocasionar a los asegurados o beneficiarios. Ello sin perjuicio de la responsabilidad del comercializador, frente a la empresa.

Según lo referido en el párrafo anterior, Mibanco al ser comercializador y contratante de la póliza tiene responsabilidad sobre la recepción del file y su posterior derivación a la Compañía de Seguros. De lo contrario, también podría verse afectado en caso de algún reclamo o incidencia por parte del asegurado. De aquí puede desprenderse la idea, de responsabilidad y la necesidad de Mibanco en optimizar y controlar flujos inherentes a este proceso.

Proceso de liquidación de un siniestro

El proceso de ajuste y liquidación tiene por objeto establecer si el siniestro se encuentra amparado por la cobertura de seguro contratado y, en caso afirmativo, la indemnización a pagar u otra prestación a cargo de las empresas. La liquidación del siniestro puede efectuarla directamente la empresa o encomendarla a un ajustador de

siniestros. Recordemos que los ajustadores de siniestros, son sólo aplicables en casos de siniestros de seguros patrimoniales (Multiriesgo, Trec, Incendio, etc.). Para los ramos de vida, como es el caso de Desgravamen, no es necesaria la aplicación de este agente.

(SBS, 2013) Según nos indica la SBS en la Resolución N° 3202-2013, “la liquidación de un siniestro cuando no interviene un ajustador se da dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha de haber recibido la documentación e información completa exigida en la póliza para el proceso de liquidación del siniestro, la empresa deberá pronunciarse sobre el consentimiento o rechazo del siniestro. En caso, la empresa requiera aclaraciones o precisiones adicionales respecto a la documentación e información presentada por el asegurado, deberá solicitarlas dentro de los primeros veinte (20) días del plazo antes señalado; lo que suspenderá el plazo hasta que se presente la documentación e información correspondiente.”

Pago del siniestro

Una vez consentido el siniestro, la empresa cuenta con un plazo de treinta (30) días para proceder a efectuar el pago que corresponda; caso contrario, la empresa deberá pagar al asegurado o al beneficiario un interés moratorio anual equivalente a uno punto cinco (1.5) veces la tasa promedio para las operaciones activas en el Perú, de acuerdo a la moneda pactada en el contrato de seguro por todo el tiempo de la mora.

El contratante del seguro, aun cuando esté en posesión de la póliza, no puede cobrar la indemnización o prestación correspondiente, sin expreso consentimiento del asegurado, salvo que la póliza esté endosada a su favor.

2.2.2. Definición de Indicadores

Definición de Indicadores

Los indicadores son variables asociadas con objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. (Francés A, 2006)

Indicador Operativo

Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. (Francés A, 2006)

Características de un indicador

Un buen indicador debería proporcionar un claro entendimiento del progreso hacia el objetivo común, proveer el estado actual, el ratio de mejora y la probabilidad de logro y por último, identificar brechas de performance y oportunidades de mejora.

Condiciones de un Indicador (WEYDERT, 2007)

Las condiciones que debe tener un indicador son las siguientes: Mide lo que debería medir, es decir, se basa sobre el punto vital de lo que se considera importante para el negocio.

- Claridad en su interpretación, es decir, toda persona debe entender el indicador con tan solo leerlo.
- Fácil de medir; el esfuerzo de calcularlo y obtenerlo debe tener un costo razonable para la operación.
- Uniformidad en el método de cálculo periodo o periodo; se debe determinar la fórmula con mucho cuidado, a fin de identificar todas las variables pertinentes para su cálculo. Este método debe ser usado una y otra vez, para cada periodo estudiado, de tal manera que se llegue a datos obtenidos uniformemente.

- Oportunidad de obtención y del proceso; se debe contar con la información pertinente y necesaria que se involucran en el proceso de cálculo del indicador; como también definir la periodicidad para el cálculo del mismo

Tipos de medida

- **Dato:** Nos ayuda a dimensionar y se entiende como la información puntual de la magnitud de algo medible. En nuestro caso, puede ser la fecha, monto, etc.
- **Ratio:** Manejo de la relación entre dos valores independientes, sujetos de ser manipulados.
- **Indicador:** Relación entre dos variables.

Pasos para definir un indicador

1. Objetivos
2. Definición
3. Niveles de Referencia
4. Factores involucrados y nivel de responsabilidad
5. Consideraciones para la gestión
6. Fuente de información y Formato de Reporte

2.2.3. Calidad de Servicio en Seguros

Indicadores de Calidad de Servicio en Seguros

Los indicadores que ayudan a medir la calidad de servicios en seguros son de dos clases y tienen impacto directo en el nivel de satisfacción de los participantes y reflejan el nivel de conocimiento y utilidad del producto de seguros ofrecido.

El tiempo de gestión del seguro se debe medir desde que la solicitud es recibida hasta que es indemnizada o rechazada. (WIPF, 2010)

Se recomienda que las instituciones micro financieras o de micro seguros que estén tratando de lograr una proyección social o que tengan factores de desempeño aunados a Responsabilidad Social Empresarial, deben medir indicadores de gestión y desempeño sobre los procesos que involucran contacto directo con los prestatarios, tal es el caso de la gestión de reclamos, no sólo de la evaluación, sino también del número de días involucrados para resolverlos. (Sandmark,2010)

2.3. Definición de términos

- *Asegurador*: Es la empresa que brinda y asume el riesgo de la cobertura del seguro. Están autorizadas a operar en territorio nacional por la Superintendencia de Banca y Seguros.
- *Asegurado*: Es la persona sobre la que se asume un riesgo y se contrata un seguro. En el caso de desgravamen, es el cliente titular del crédito.
- *Beneficiario*: Titular de los derechos indemnizatorios establecidos en el contrato de seguro.
- *Contratante*: Persona natural o jurídica que celebra el contrato de seguro. En el caso de un seguro individual puede además tener la calidad de asegurado.
- *Proceso de liquidación del siniestro*: Proceso que comprende la evaluación de la procedencia de la cobertura contratada en la póliza, así como, en caso corresponda, la liquidación de los daños o pérdidas provocadas por un siniestro para determinar la prestación a cargo de la empresa, si corresponde.
- *Solicitud de cobertura*: Solicitud efectuada por el asegurado o el beneficiario ante la empresa por la ocurrencia de un siniestro respecto a la cobertura de seguro contratada.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Lugar

La presente investigación se desarrollará en la ciudad de Lima, en el distrito de Surquillo entre el mes de Enero 2013 y Diciembre del 2013. Se lleva a cabo la siguiente investigación en base al flujo de solicitudes de indemnización de seguros desgravamen relacionado a créditos colocados en agencias a nivel nacional de Mibanco, Banco de la Microempresa.

3.2. Tipo de estudio

La presente investigación se desarrollará en base a estudios descriptivos que permitan registrar y definir indicadores en base a los tiempos de atención de solicitudes desgravamen de créditos de Mibanco.

3.3. Diseño

El diseño de investigación es No experimental (Observacional) ya que no intentaremos manipular o intervenir en las condiciones indicadas. Asimismo, es de Diseño Transversal ya que registrarán datos en un momento único; bajo los cuales se podrá tener información que sirva de input para futuras mejoras.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los datos obtenidos serán recopilados en base a la información que se registra en las solicitudes de indemnización. Estas solicitudes, que se componen de un checklist junto con los documentos necesarios son enviadas desde agencia y la información que ahí se tiene, es validada por la Unidad de Seguros. Podemos afirmar que la técnica usada es la de observación, dado que estos datos serán ingresados en una Hoja de Cálculo de manera manual y diaria.

La Hoja de Cálculo a la que llamaremos “Base Desgravamen” constará de varios campos comprendidos de información de fuente primaria e información derivada y/o calculada mediante fórmulas.

3.5. Población y muestra

La población de la investigación es el total de solicitudes de indemnización del seguro desgravamen que se ingresan diariamente por agencias. Asimismo, para fines del estudio no se tomó un tamaño de muestra, ya que se realizó de manera censal.

El año 2013, se recibieron un total de 1106 solicitudes, de las cuales 931 fueron indemnizadas.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Definición de procesos críticos en la evaluación de un siniestro

El flujo de indemnización del seguro desgravamen consiste en una serie de interacciones entre Mibanco, Secura y la Compañía de Seguros.

En términos generales, el flujo de solicitud de indemnización empieza con la recepción, verificación y registro del Checklist de Seguro Desgravamen en el Unidad de Seguros, se deriva al bróker para seguimiento y a la Compañía de Seguros, que aprobará o rechazará la cobertura del siniestro y por último, en caso de aprobación; al Banco para la aplicación a la deuda. Ver Gráfico 5

GRAFICO 5: FLUJO DE SOLICITUD DE INDEMNIZACION DESGRAVAMEN



Fuente: Elaboración Propia

Es necesario que todo el flujo de indemnización cumpla el plazo regulatorio de 30 días. Para esto, es necesario encontrar los posibles cuellos de botella; y por lo tanto, se debe registrar la interacción en cada punto; a fin de contar con observaciones que nos permitan identificar procesos que precisan mejoras. Asimismo, en pos de brindar un mejor servicio y brindar valor altamente reconocido en seguros como es el tiempo de indemnización, se planteó que todo el proceso de indemnización durara menos de 30 días, en un principio; a fin de evitar reclamos de asegurados. Esta meta iba a ser regulada en el tiempo, hasta llegar a una meta ideal de 15 días para todo el proceso.

Se encontraron cinco procesos críticos entre los diferentes agentes de la cadena. De estos, sólo dos corresponden a la Unidad de Seguros de Mibanco. Ver Gráfico 6.

UNIDAD DE SEGUROS

- Recepción de la solicitud
- Registro de la solicitud
- Validación de la solicitud
- Derivación de la solicitud

BROKER

- Recepción de la solicitud
- Derivación de la solicitud
- Seguimiento de la solicitud

COMPAÑÍA DE SEGUROS

- Recepción de la solicitud
- Evaluación de la solicitud
- Aprobación / Rechazo de la solicitud

BROKER

- Registro de aprobación / rechazo de la solicitud
- Comunicación al Banco

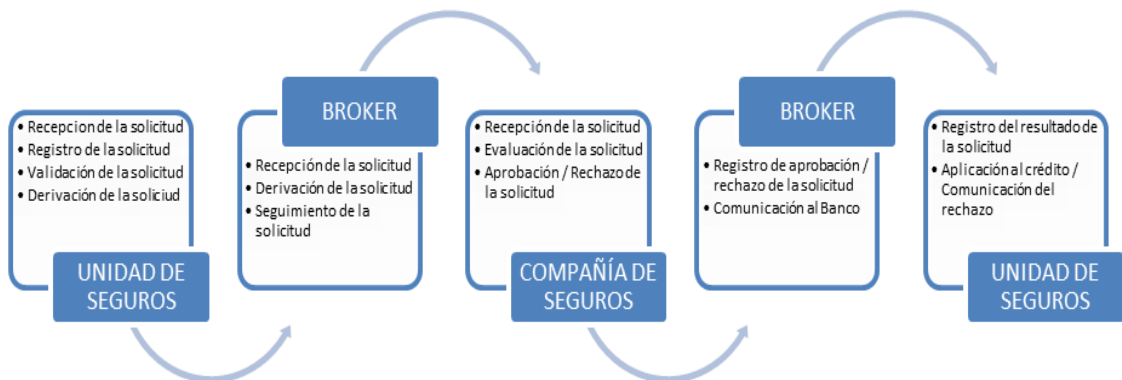
UNIDAD DE SEGUROS

- Registro del resultado de la solicitud
- Aplicación al crédito / Comunicación del rechazo

GRAFICO 6

**PROCESOS CRÍTICOS DETECTADOS EN EL FLUJO DE EVALUACIÓN DE UN SINIESTRO
DESGRAVAMEN**

Responsables y Actividades



Fuente: Elaboración Propia

Primer Proceso Crítico – Unidad de seguros: Derivación de la solicitud

Dentro del primer proceso detectado, corresponde a la Unidad de Seguros la parte más importante para iniciar un sistema de control. Se precisa que se empiecen a registrar los primeros campos de información para generar data que a la larga pueda brindar información que arroje oportunidades de mejora, no sólo para la gestión interna, sino también gestión del proveedor

Se trabajó una Hoja de Cálculo en la que se registrarían los siguientes datos:

PRIMERA FASE

1. Nombre del Cliente
2. Código del Cliente
3. Operación
4. Agencia
5. Monto desembolsado
6. Moneda del crédito
7. Fecha de recepción del file
8. Fecha de envío del file al bróker

La solicitud sería recibida y la validación de datos se haría contra la información que figura en el sistema del Banco. El verificador deberá revisar que los datos indicados y consignados para la PRIMERA FASE sean conformes.

Segundo Proceso Crítico – Unidad de Seguros: Aplicación al crédito

Una vez que la Compañía de Seguros brinde la aprobación a la evaluación del crédito, la Unidad de Seguros, recibirá el cheque emitido a nombre del Banco, el cual será alcanzado junto a una carta de indemnización del bróker y la Compañía de Seguros. Este cheque es ingresado a la cuenta del Banco, y luego de que se liberen los fondos; estos se aplican al crédito vigente o vencido del cliente asegurado. Con este punto, se da fin al proceso de indemnización.

Los datos que se ingresarían en la Base Desgravamen serían los siguientes:

SEGUNDA FASE

1. Estado: Indemnizado / Rechazado / Pendiente
2. Monto indemnizado
3. Fecha de recepción del cheque de fondos indemnizatorios
4. Fecha de aplicación al crédito

Se empezarán a registrar información importante para análisis y en consecuencia, ayudarían en la definición de indicadores de la Unidad de Seguros.

A fin de definir el control interno que se llevaría en la Unidad de Seguros se planteó que la unidad tenga como máximo dos días desde la recepción de la solicitud hasta la derivación de la misma y dos días para el registro y la aplicación del crédito, una vez recibidos los fondos.

4.1.2. Definición de Indicadores de Gestión

Indicador 1: Del proceso de Solicitud

Porcentaje de solicitudes atendidas en menos de dos días desde la fecha de recepción y la fecha de derivación al bróker.

Meta: 90% como mínimo

- Fórmula usada en Excel para el cálculo de días gestionados para una solicitud:
+DIAS.LAB (Fecha de llegada de solicitud, Fecha de envío al Bróker, Feriado)

Expresión Matemática:

Número de Solicitudes gestionadas en menos de dos días desde la fecha de recepción hasta la fecha de derivación al bróker / Número del total de solicitudes recibidas

Indicador 2: Del proceso de Aplicación

Porcentaje de indemnizaciones aplicadas al crédito en menos de dos días desde la fecha de llegada del cheque indemnizatorio hasta la aplicación y/o cancelación del crédito.

Meta: 90% como mínimo

- Fórmula usada en Excel para el cálculo de días en aplicación al crédito:
+DIAS.LAB (Fecha de llegada de solicitud, Fecha de envío al Bróker, Feriado)

Expresión Matemática:

Número de indemnizaciones aplicadas en menos de dos días desde la fecha de llegada del cheque indemnizatorio hasta la aplicación y/o cancelación del crédito

/ Número del total de indemnizaciones recibidas

En ambos casos, el indicador cuenta con una meta mínima del 90% de cumplimiento. Se asignó la medición de estos indicadores a los asistentes encargados del producto Desgravamen. La verificación y validación correspondería al Analista de Seguros; dado que es necesario control dual; al ser información ingresada de manera manual. Ver Tabla 2.

Tabla 2: Definición de Indicadores

PASO	INDICADOR 1: DEL PROCESO DE SOLICITUD	INDICADOR 2: DEL PROCESO DE APLICACIÓN
OBJETIVO	Medir el tiempo del PROCESO: Derivación de la solicitud	Medir el tiempo del PROCESO: Aplicación al crédito
DEFINICION CONCEPTUAL	Expresa el porcentaje de casos atendidos en menos de dos días desde la fecha de recepción y la fecha de derivación al bróker. Se considera en este tiempo, el registro y el análisis.	Expresa el porcentaje de indemnizaciones aplicadas al crédito en menos de dos días desde la fecha de llegada del cheque indemnizatorio hasta la aplicación y/o cancelación del crédito. Se considera en este tiempo el registro, análisis y aplicación en el sistema del crédito.
DEFINICION MATEMÁTICA	Número de Solicitudes gestionadas en menos de dos días desde la fecha de recepción hasta la fecha de derivación al bróker / Número del total de solicitudes recibidas	Número de indemnizaciones aplicadas en menos de dos días desde la fecha de llegada del cheque indemnizatorio hasta la aplicación y/o cancelación del crédito / Número del total de indemnizaciones recibidas
NIVELES DE REFERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificado: Meta mínima del 90% de cumplimiento ▪ Planificado: Debe estar debajo de la meta de dos días de trámite por solicitud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificado: Meta mínima del 90% de cumplimiento ▪ Planificado: Debe estar debajo de la meta de dos días de trámite por solicitud.
FACTORES INVOLUCRADOS Y NIVEL DE RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología: Microsoft Excel ▪ Personal: Asistente de Seguros / Analista de Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología: Microsoft Excel ▪ Personal: Asistente de Seguros / Analista de Seguros
CONSIDERACIONES PARA LA GESTION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodicidad: Mensual ▪ Responsable: Asistente ▪ Validador: Analista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodicidad: Mensual ▪ Responsable: Asistente ▪ Validador: Analista
FUENTE DE INFORMACION Y FORMATO DE REPORTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuente de Información: Base Desgravamen ▪ Formato de Reporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuente de Información: Base Desgravamen ▪ Formato de Reporte

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Implementación de Indicadores de Gestión en la Unidad de Seguros

Con los indicadores ya definidos, es necesario ejecutar el siguiente paso, es decir, implementarlos.

Las actividades a seguir son:

1. Definición de Proceso Crítico
2. Propuesta de Definición de Indicadores
3. Validación de Indicadores Propuestos por parte de Supervisión
4. Conformidad de Indicadores por parte de Jefatura
5. Preparación de Herramientas
6. Capacitación
7. Registro de Información
8. Cálculo y presentación de indicadores obtenidos.

El proceso de implementación se haría de acuerdo a este Diagrama de Gantt que es una herramienta útil para exponer el tiempo necesario para diferentes tareas o actividades dado un periodo o proyecto determinado. (Ver Gráfico 7)

Gráfico 7: Diagrama de Gantt: Implementación de Indicadores

Actividad	Responsable	I Semana	II Semana	III Semana	IV Semana	I - IV Semana	I Semana
Definición de Proceso Crítico	Analista de Seguros						
Propuesta de Definición de Indicadores	Analista de Seguros						
Validación de Indicadores propuestos	Supervisor de Operaciones						
Conformidad de indicadores	Jefatura de Opeaciones						
Preparación de Herramientas / Hoja de Cálculo / Ficha	Analista de Seguros						
Capacitación a Asistentes	Analista de Seguros						
Registro de información	Asistentes de Seguros						
Calculo y presentación de indicadores obtenidos	Asistente de Seguros / Analista de Seguros						

Fuente: Elaboración Propia

Con los indicadores ya definidos, se gestionaron las validaciones y conformidades correspondientes de acuerdo al mando jerárquico del área de Operaciones.

Asimismo, se prepararon las plantillas en Hoja de Cálculo para el registro de la información y el cálculo de los indicadores.

Plantilla: Proceso de Solicitud de indemnización

APELLIDOS	NOMBRE	Código del Cliente	Operación	Agencia	Monto desembolsado	Saldo Insoluto	Fecha de recepción del file	Fecha de envío del file al bróker	Cálculo de días gestionados	Resultado de Indicador Meta: 2 días
AGUILAR MARTINEZ	Juan	346896	457675	Centro Historico	S/. 1,000	S/. 450	07/01/2013	09/01/2013	2	INDICADOR CUMPLIDO
SANCHEZ VALDIVIA	Jose	785645	446424	Puente Piedra	S/. 600	S/. 200	08/01/2013	09/01/2013	1	INDICADOR CUMPLIDO
VELASCO NUÑEZ	María	346844	345436	Trujillo	S/. 20,000	S/. 20,000	08/01/2013	11/01/2013	3	INDICADOR NO CUMPLIDO

Plantilla: Proceso de Aplicación al crédito

APELLIDOS	NOMBRE	Código del Cliente	Operación	Agencia	Saldo Insoluto	ESTADO	Fecha llegada del cheque	Fecha de aplicación al crédito	Cálculo de días gestionados	Resultado de Indicador Meta: 2 días
AGUILAR MARTINEZ	Juan	346896	457675	Centro Historico	S/. 450	INDEMNIZADO	14/01/2013	17/01/2013	3	INDICADOR NO CUMPLIDO
SANCHEZ VALDIVIA	Jose	785645	446424	Puente Piedra	S/. 200	INDEMNIZADO	15/01/2013	17/01/2013	2	INDICADOR CUMPLIDO
VELASCO NUÑEZ	María	346844	345436	Trujillo	S/. 20,000	INDEMNIZADO	16/01/2013	18/01/2013	2	INDICADOR CUMPLIDO

Plantilla: Cálculo de Indicadores

a) Indicador 1: Del Proceso de Solicitud

Porcentaje de solicitudes atendidas en menos de dos días desde la fecha de recepción y la fecha de derivación al bróker.

Número de Solicitudes Atendidas Dentro de la Meta	2
Total de Número de Solicitudes	3

Porcentaje de Cumplimiento	Meta	Resultado Enero 2013
67%	90%	No cumplido

b) Indicador 2: Del proceso de Aplicación

Porcentaje de indemnizaciones aplicadas al crédito en menos de dos días desde la fecha de llegada del cheque indemnizatorio hasta la aplicación y/o cancelación del crédito.

Número de Solicitudes Atendidas Dentro de la Meta	2	Porcentaje de Cumplimiento	Meta	Resultado Enero 2013
Total de Número de Solicitudes	3	67%	90%	No cumplido

4.2. Discusión

En el año 2012, se obtuvieron que los promedios de envío de información eran de tres días de envío y tres días para aplicación de la deuda, tiempos que son gestión del Banco. Adicionalmente, se mapeó que el total de tiempo del proceso de indemnización, tardaba 20 días. Se planteó como meta que el proceso durara 15 días como máximo.

En base a la medición de indicadores y en base a las nuevas metas brindadas, se encontraron los siguientes resultados:

En el año 2013, hubo un total de 1106 solicitudes de indemnización, de las cuales 931 fueron operaciones indemnizadas y 175 casos rechazados. Ver Tabla 3.

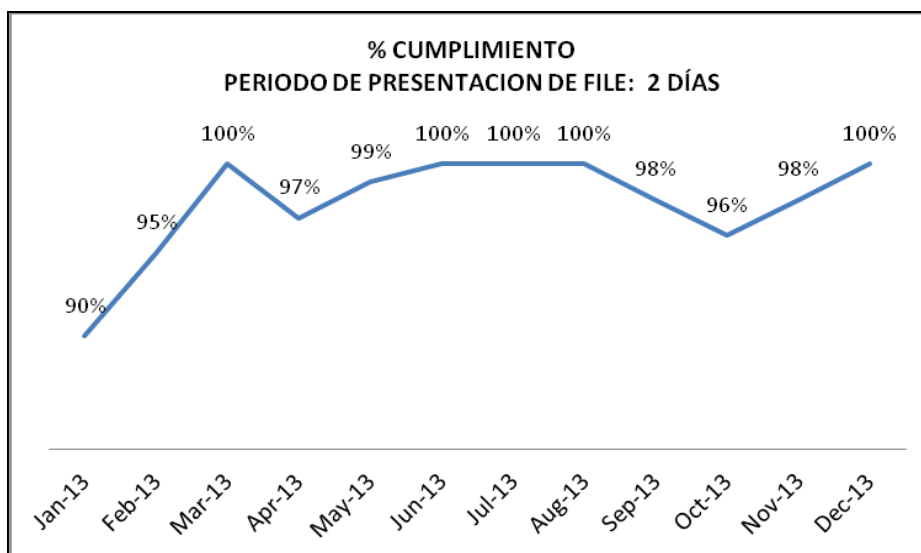
Tabla 3: Operaciones indemnizadas y saldos indemnizados

TRIMESTRE	OPERACIONES	SALDO INDEMNIZADO
I TRIM 2013	240	S/. 2,717,802
II TRIM 2013	234	S/. 2,959,467
III TRIM 2013	241	S/. 2,916,721
IV TRIM 2013	216	S/. 1,320,293
Total General	931	S/. 9,914,283

Fuente: Elaboración Propia

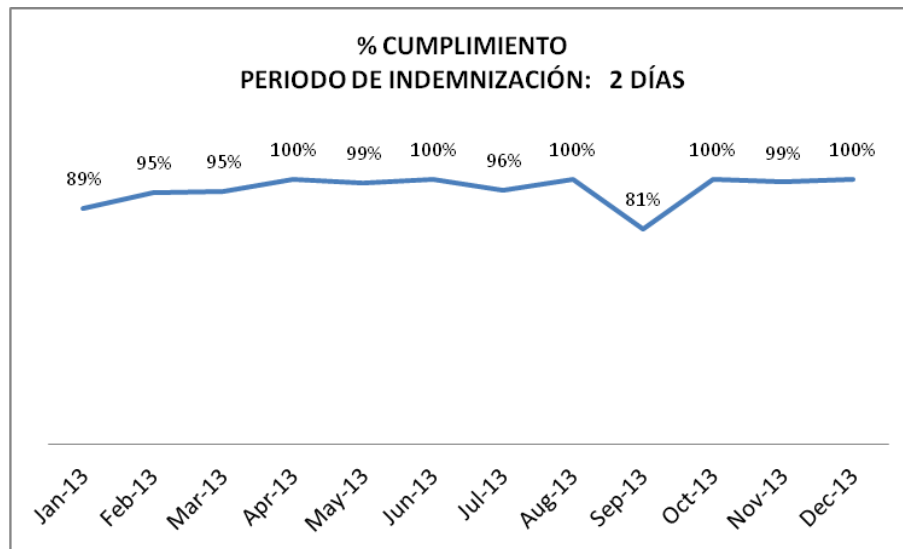
Esto supuso al Banco un capital recuperado de Nueve Millones de Soles para el año 2013, con un promedio de 15 días de recuperación. Los tiempos medidos durante el 2013, corresponden a un alcance de cumplimiento del 98% y 96% de cumplimiento sobre los indicadores definidos. Ver Gráfico 8 y 9.

Gráfico 8: Porcentaje de cumplimiento indicador: Solicitud de indemnización



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9: Porcentaje de cumplimiento indicador: Aplicación de indemnización



Fuente: Elaboración propia

El registro de información en una base detallada, permitió obtener data de primera mano que ayudó a llevar un control de casos, montos involucrados y fechas de interacción con las diferentes entidades.

Los indicadores de gestión, nos permitieron llevar y marcar un antes y después en la gestión de siniestros desgravamen. Es en base a esta información que se permitió no sólo medir al factor humano que intervenía en el proceso de registro, análisis y aplicación; sino que se evaluaron también el servicio del proveedor; ya sea el bróker y la Compañía de Seguros.

Asimismo, se obtuvo que en base al indicador definido para todo el proceso: Tiempo de indemnización menor o igual a 15 días como máximo desde la entrega del

file completo hasta la aplicación al crédito; se cumplía la meta propuesta para el 78% de los casos. (Sin contar las solicitudes que eran evaluadas por Procurador –que pueden llegar hasta los 90 días).

De esta manera, y con los datos obtenidos, se celebraron reuniones con los proveedores a fin, bróker y la compañía aseguradora puedan ajustar interacciones y tiempos en la coordinación.

Para mejorar el proceso y agilizar pasos operativos, se solicitó a la Compañía de Seguros cambiar la emisión de cheques a transferencias; ya que estos suponían una carga operativa que incidía en tiempos de atención, no sólo para la Compañía, sino también de registro y control para el bróker. Es por esto que a partir de Setiembre del 2013, se empiezan a trabajar bajo la modalidad de transferencias bancarias; que permitan un flujo de efectivo más rápido y ágil.

4.3. Comentarios del autor

1. La definición de indicadores presupone la existencia de información veraz y de primera mano; que definida a manera de variables, permita encontrar una relación para medir el alcance o desviación en torno a una meta.
2. En base a esta primera experiencia con indicadores, se afirma que para actividades operativas, es necesario que se implementen medidas que permitan

controlar y gestionar en tiempo real, la performance del equipo, a fin de rendir un valor agregado a procesos y generar valor en el proceso.

3. El análisis de indicadores puede devenir no sólo en reflexiones internas, es decir de la gestión que se da dentro de un equipo para determinada ejecución de un proceso, sino que en muchos casos brindan luces sobre procesos más grandes. En este caso, revisar nuestros indicadores nos permitió identificar oportunidades de mejora no sólo en la operativa interna sino en la de nuestros agentes externos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La optimización del flujo indemnizatorio del seguro Desgravamen de Mibanco se llevó a cabo mediante el planteamiento de una situación inicial, el establecimiento de procesos críticos a medir, la definición de indicadores sobre variables de tiempos de atención y su respectiva implementación práctica. (Ver Gráfico 6)
2. Los procesos críticos del flujo indemnizatorio de un siniestro de seguro desgravamen son el proceso de Recepción de Solicitud y el proceso de aplicación de fondos indemnizatorios al crédito
3. Los indicadores de gestión definidos para la medición de tiempos del flujo indemnizatorio del seguro desgravamen de Mibanco fueron los siguientes:
 - a) Indicador del proceso de Solicitud: Porcentaje de solicitudes atendidas en menos de dos días desde la fecha de recepción y la fecha de derivación al bróker.
 - b) Indicador del proceso de Aplicación de fondos indemnizados: Porcentaje de indemnizaciones aplicadas al crédito en menos de dos días desde la fecha de llegada del cheque indemnizatorio hasta la aplicación y/o cancelación del crédito.
4. La implementación de indicadores de gestión del flujo indemnizatorio de seguro desgravamen se llevó a cabo mediante la definición de tareas y su cumplimiento bajo un Diagrama de Gantt, en donde bajo el periodo de un mes se llevaron a cabo las tareas de definición, validación, conformidad, preparación de

herramientas y capacitación al personal. Por último, se realizaron las pruebas durante el primer mes de la puesta en marcha de esta iniciativa. (Ver Gráfico7)

Recomendaciones

1. Se recomienda implantar un sistema de registro y control automatizado que permita el ingreso de datos importantes. Eliminar tareas operativas como el llenado de información en cuadros Excel, permitirá liberar tiempos de recurso humano que pueden ser reenfocados en estrategias como éstas, es decir, a implementación de medidas de control de bajo costo e impacto, que permitan generar valor al proceso operativo.
2. Se recomienda que el siguiente estudio y su metodología para definición e implementación de indicadores se repliquen en todos los productos de seguros que ofrece el Banco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANCES, ANTONIO. 2006. *Estrategia y planes para la Empresa*. Primera Edición. México. Pearson - Prentice Hall. 501 pp.

RESOLUCION SBS. N° 3202-2013 - *Reglamento para la Gestión y Pago de Siniestros*. Publicada en el Diario El Peruano el 26/05/2013.

SANDMARK T., SIMANOWITZ A. 2010, *Social Performance Indicators for Microinsurance*. Primera Edición. Luxemburgo. ADA MICROINSURANCE NETWORK. 89pp.

SBS. 2014. *Portal del Usuario*. www.sbs.gob.pe. Accesado el 14 de Mayo del 2014

WEYDERT, M. 2013. *Gerencia Basada en Indicadores: Alineando la Estrategia a la Acción*. Lima, Perú. Disponible en <http://ebookbrowse.net/gerencia-basada-en-indicadores-marianella-weydert-mendoza-pdf-d72983562>. Accesado el 06 de Mayo del 2014.

WIPF, J. AND GARAND, D., 2010. *Performance Indicators for Microinsurance: A Handbook for Microinsurance Practitioners*. 2nd Edition. Luxemburg. ADA ASBL. 84pp.